

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

การสรรหาพนักงานและการคัดเลือกพนักงาน

การสรรหานั้นกระตุ้นและชักจูงให้บุคคลสมัครเข้าทำงานกับองค์กร ในขณะที่เดียวกัน การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่แยกแยะ และจ้างบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่เปิดรับนั้น

ผู้บริหารส่วนมากยอมรับว่า การคัดเลือกพนักงานเป็นการตัดสินใจที่ยากที่สุดและสำคัญที่สุด เพราะการตัดสินใจจะมีผลตามมาอีกมากมายและยาวนาน หากการตัดสินใจคัดเลือกพนักงานหลายคนได้คนที่ไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานจะไม่ได้ไม่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าการจะมีแผนที่สมบูรณ์ โครงสร้างองค์การดีและระบบการควบคุมยอดเยี่ยมเพียงใด องค์การนั้นก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพเพียงพอจึงจะเป็นหลักประกันความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการคัดเลือก ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2537 : 128-129)

1. ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของการคัดเลือกให้มากขึ้นเรียนรู้จุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการคัดเลือกประเภทต่าง ๆ รู้ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนในการใช้รูปแบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ จะต้องยอมรับ และให้ความสำคัญในการปรับปรุงการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล

2. ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงความซับซ้อน และแง่มุมของกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายในด้านการว่าจ้าง

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก เพราะการกำหนดภาระหน้าที่และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ไว้ในรายละเอียดงาน (job description) และลักษณะเฉพาะงาน (job specification)

4. บางครั้งองค์การประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคน ที่ต้องพ้นจากงานในระยะแรก ได้ใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงาน จึงทำให้องค์การอาจต้องรับบุคคลที่ไม่เหมาะสมให้ทำงานร่วมกับพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมาอย่างดี

5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมคุ้มค่าต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะการลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์การ จะสามารถสร้างผลผลิตตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์การ ฉะนั้นการคัดเลือกพนักงานที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งเจ้านายและพนักงาน พนักงานเองก็ได้ทำงานตรงความสามารถ จึงสามารถสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์การได้เป็นอย่างดี

จึงอาจกล่าวได้ว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ปัญหาการคัดเลือกที่ปรากฏชัดคือ ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการและปรับปรุงการประเมินผู้สมัครงาน จะต้องจัดโปรแกรมเพื่อวินิจฉัยจุดเด่น จุดด้อย และความสามารถของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกพนักงาน

มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการคัดเลือก ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การและสภาพตลาดแรงงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ กล่าวคือ ปัจจัยด้านสภาพตลาดแรงงาน ถ้ามีผู้สมัครจำนวนมากเกินไป การคัดเลือกก็อาจจะง่าย แต่จะไม่ได้บุคคลที่มีทักษะตามที่องค์การต้องการ ส่วนปัจจัยด้านองค์การซึ่งได้แก่ ขนาด ความสลับซับซ้อน สถานที่ตั้ง เทคโนโลยี และสภาพการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการคัดเลือก ซึ่งโดยทั่วไปองค์การขนาดใหญ่ย่อมใช้เทคนิคในการคัดเลือกที่ค่อนข้างจะลึกซึ้งมาก เนื่องจากงานในองค์การขนาดใหญ่ค่อนข้างที่สลับซับซ้อน และมีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (Harvey และ Bowin, 1996 : 119)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากระบวนการคัดเลือกจะได้รับการกลั่นกรองและพัฒนาให้ง่ายและใช้ได้อย่างถาวร แต่ก็ไม่สามารถจัดความเบี่ยงเบนให้บรรลุความต้องการในสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดได้ ทั้งนี้ก็เพราะปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อกระบวนการคัดเลือก (Mondy และ Noe, 1996 : 181-186)

1. **ข้อพิจารณาทางด้านกฎหมาย (Legal Consideration)** กฎหมายและประกาศของทางราชการตลอดจนคำตัดสินของศาล มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้กว้างขวางเกี่ยวกับกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกที่กำหนดไว้โดยกฎหมาย ที่ผู้บริหารจะต้องไม่เลือกปฏิบัติและต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และการศึกษา เป็นต้น

2. **ความรวดเร็วในการตัดสินใจ (Speed และ Decision Making)** ระยะเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจมีผลอย่างสำคัญต่อกระบวนการคัดเลือก หากเป็นตำแหน่งงานที่ไม่สำคัญและหน่วยงานในองค์กรร้องขอ การพิจารณาตัดสินใจในกระบวนการคัดเลือกอาจจะรวดเร็ว แต่ถ้าเป็นตำแหน่งงานระดับสูงมีความสำคัญ เช่น ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน การพิจารณาอาจใช้เวลานานเป็นปี ซึ่งจะต้องพิจารณาประวัติการทำงานอย่างรอบคอบ มีการตรวจเช็คบุคคลและข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ และพิจารณาความสอดคล้องของนโยบาย ตลอดจนปัญหาในแง่ของกฎหมาย ซึ่งการพิจารณาเหล่านี้ต้องใช้เวลา

3. **สายการบังคับบัญชาขององค์กร (Organization Hierarchy)** การคัดเลือกโดยทั่วไปดำเนินการเพื่อบรรจุบุคคลลงไปตำแหน่งระดับต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะป็นระดับบริหารหรือระดับเสมียน สำหรับตำแหน่งระดับบริหารจะมีการตรวจสอบภูมิหลัง และสัมภาษณ์เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับประสบการณ์และขีดความสามารถของผู้สมัคร ส่วนตำแหน่งเสมียนพนักงานส่วนมากจะเป็นการทดสอบและสัมภาษณ์อย่างง่าย ๆ

4. **การรวมผู้สมัคร (Applicant Pool)** จำนวนผู้สมัครสำหรับงานหนึ่งงานใด โดยเฉพาะมีผลต่อกระบวนการคัดเลือก กระบวนการต้องสามารถคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งนั้น ได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม จะมีผู้สมัครเพียงไม่กี่คนมีทักษะตรงตามที่ต้องการนั้น ดังนั้นจำนวนคนที่จ้างสำหรับงานนั้นจะเอาเทียบกับผู้สมัครที่รวมกันอยู่ ซึ่งมักแสดงเป็นสัดส่วนของการคัดเลือก (selection ratio) หรือเขียนเป็นสมการง่าย ๆ คือ สัดส่วนการคัดเลือกเท่ากับจำนวนคนที่จ้างในงานนั้น หารด้วย จำนวนผู้สมัครที่มีอยู่ เช่น สัดส่วนการคัดเลือกเท่ากับ 1.00 แสดงว่ามีผู้สมัครเพียงคนเดียวสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งมีผลต่อกระบวนการคัดเลือก ทำให้เกิดความยากลำบากหากสภาพเป็นเช่นนี้ กล่าวคือ คนที่แม้จะได้รับการปฏิเสธก็มักจะได้รับ

จ้าง ถ้าสัดส่วนต่ำกว่า 1.00 มากเท่าไร ผู้บริหารก็มีทางเลือกตัดสินใจคัดเลือกมากขึ้น เช่น สัดส่วนคัดเลือกเป็น 0.10 แสดงว่ามีผู้สมัครถึง 10 คน สำหรับแต่ละตำแหน่งงานนั้น ๆ

5. **ประเภทขององค์กร (Type of Organization)** องค์กรไม่ว่าเป็นของรัฐหรือเอกชน เรื่องของการประหยัคมีผลต่อกระบวนการคัดเลือก องค์กรเอกชนเน้นอย่างมากที่กำไร พนักงาน จะได้รับการกลั่นกรองในแง่ว่าทำอะไรจึงจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายคือ กำไร ปัจจัยด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงานก็จัดอยู่ในการคัดเลือกพนักงานในอนาคตด้วย สำหรับระบบราชการ โดยทั่วไปจะแยกแยะผู้สมัครโดยอาศัยการสอบแข่งขัน ผู้บริหารมักจะเลือกผู้สมัครที่สอบได้ในระดับแรก ๆ และมักจะ ไม่มีการสัมภาษณ์ผู้สมัครคนอื่นเพื่อเปรียบเทียบกัน

6. **ระยะการทดลองงาน (Probationary Period)** องค์กรบางแห่งใช้ระยะการทดลองงานประเมินความสามารถของพนักงาน โดยอาศัยการปฏิบัติงาน การทดลองงานนี้อาจนำไปใช้เป็นขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก หรือใช้ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของกระบวนการ ด้วยเหตุผลคือ ถ้าบุคคลสามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จระหว่างระยะเวลาทดลองงาน เครื่องมือในการคัดเลือกอื่นก็ไม่จำเป็นต้องใช้ และในบางเหตุการณ์พนักงานที่จ้างเข้ามาใหม่ควร ได้รับการดูแลใกล้ชิด เพื่อพิจารณาว่าการตัดสินใจจ้างนั้นเป็นการตัดสินใจที่ดี

เกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน

องค์กร โดยทั่วไปจะใช้ชุดของคุณลักษณะที่กำหนดไว้คัดเลือกพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงาน ได้ผลดีก่อนที่กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มขึ้น คุณลักษณะที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จควร ได้รับการกำหนดขึ้น นั่นก็คือเกณฑ์ในการคัดเลือก ซึ่งมีอยู่หลายเกณฑ์ด้วยกัน ดังนี้ (Harvey และ Bowin, 1996 : 120)

1. **ความต้องการด้านเทคนิค (Technical Requirements)** ความต้องการนี้ได้แก่ การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาจะเป็นตัวชี้ที่ดีในการปฏิบัติงานในอนาคต ความต้องการทางการศึกษาเป็นเกณฑ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ให้บรรลุความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงข้อปัญหาทางกฎหมาย

2. **ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Requirements)** ความต้องการนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน ได้แก่ ความต้องการที่ผู้สมัครสามารถทำงานในสภาพที่เป็นทีมได้

สามารถพูดคุยกันได้ในกลุ่มงาน สามารถให้และรับความคิดเห็นและการประพุดติปฏิบัติที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ในบางอาชีพความต้องการด้านความสามารถของภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และนำมาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ในการคัดเลือก

3. **ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Requirements)** ในการทำงานโดยทั่วไป ลักษณะทางด้านร่างกายเป็นความต้องการที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ที่จะต้องได้รับการพิจารณา คัดเลือก และบางอาชีพลักษณะทางร่างกายเฉพาะด้านอาจเป็นเกณฑ์ที่จะต้องได้รับการพิจารณา ก่อนในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นฐานของการทำงานที่ยังคงเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการพิจารณาในกระบวนการคัดเลือก ความต้องการทางด้านร่างกายยังรวมไปถึงการไม่ปรากฏยาเสพติด และแอลกอฮอล์ในการตรวจสอบสุขภาพ เพื่อการจ้างงานด้วย

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญจากการสรรหา และการคัดเลือกเป็นการพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความสามารถไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติขาดความเหมาะสมต่อไป ในการจัดคนเข้าทำงานจะต้องกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) เสียก่อน แล้วจึงจะทำการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ รายละเอียดของงานก็ได้มาจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) แล้วจึงนำมากำหนดเกณฑ์มาตรฐาน (Criteria) ในการทำงานและกำหนดตัวพยากรณ์ (Predictors) เพื่อใช้ในการทดสอบหรือทำนายความสามารถของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกว่าจะทำงานได้ตามเกณฑ์หรือไม่ ประกอบกับผลการสัมภาษณ์ละอื่น ๆ ที่จะทำให้สามารถได้บุคคลที่ทำงานได้เหมาะสมกับงานมากที่สุด ในกระบวนการคัดเลือก (Selection Process)

ความหมายของการคัดเลือกพนักงาน

มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการคัดเลือกไว้ดังนี้

เม็กกิสัน (Meggison 1968 : 39) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในทางปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพเพื่อการบรรจุแต่งตั้ง เมื่อมีความต้องการกำลังคนเกิดขึ้น

วิลาส สิงหวิสัย (2530 : 573) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้ทำการสรรหาทั้งหมด และนำมาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้

ธงชัย สันติวงศ์ (2540 : 138) ระบุว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กร ดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครเป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนดีที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการ กลั่นกรองบุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ และมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรจุเข้าทำงาน

วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกพนักงาน

การคัดเลือกมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

1. พยากรณ์ว่าผู้สมัครงานคนไหนจะประสบความสำเร็จถ้าได้จ้างเข้าทำงานใน องค์กร
2. การให้ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้สมัครได้ทราบในเรื่องของงานและ องค์กรซึ่งทำให้ผู้สมัครเกิดความเชื่อถือและความมั่นใจต่อองค์กร

อิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการคัดเลือกพนักงาน

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในหน่วยงานมีอิทธิพลของสภาพแวดล้อมหลาย ประการ คือ

1. อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน
2. ตลาดแรงงาน

3. ชื่อบังคับของสหภาพแรงงาน
4. ชื่อบังคับทางราชการ
5. องค์ประกอบของแรงงานที่ต้องการ
6. สถานที่ตั้งของหน่วยงาน

สภาพความต้องการในการคัดเลือกขององค์การคุณสมบัติของหน้าที่ด้วย
กำหนดเกณฑ์พิเศษหรือมาตรฐานในการคัดเลือกมี ดังนี้

1. มีมาตรฐานในการทำงานสูง
2. มีท่าทีว่าจะอยู่กับหน่วยงานได้นาน
3. มีอุบัติเหตุในการทำงานในหน้าที่ต่ำ
4. เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้
5. เข้ากับลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ดี

สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงกับวิธีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยเกณฑ์ในการคัดเลือก

นโยบายในการคัดเลือก (Policies of Selection)

จากหลักในการคัดเลือกดังกล่าว หน่วยงานหรือองค์การควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือกดังนี้คือ

1. การคัดเลือกควรยึดหลักความยุติธรรมและหลักความเสมอภาค
2. การคัดเลือกควรยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก
3. การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ
4. การคัดเลือกควรใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบการปฏิบัติงานด้วย
5. การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์
6. การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัด
7. ควรพิจารณาบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก
8. การคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะได้มีการประเมินผล

9. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกน่าจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

เกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน

ได้มีนักวิชาได้พยายามคิดค้นเกณฑ์ (Criteria) การคัดเลือกเพื่อสรรหบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน

อเล็ก รอดเจอร์ (Alec Rodger) จากสถาบันแห่งชาติว่าด้วยจิตวิทยาอุตสาหกรรมของอังกฤษได้คิดหลัก 7 ประการ เรียกว่า Seven-point plan (เด่นพงษ์ พลละคร 2517 : 69-72) อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร 2546) ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ร่างกาย (Physique) หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้สมัครงาน ได้แก่ รูปร่างหน้าตา น้ำหนัก ส่วนสูง ทรงผม น้ำเสียง การเดิน การแต่งกาย ตลอดจนความปกติทางจิตใจ
2. ความรู้ (Knowledge) ได้แก่ พื้นฐานความรู้สามัญที่ได้จากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย รวมทั้งการฝึกอบรมทางวิชาชีพ การฝึกอบรมพิเศษ การดูงาน การฝึกงานเพิ่มเติมในสาขาต่าง ๆ รวมทั้งประสบการณ์จากการทำงานในวิชาชีพสาขานั้น
3. เซาว์ปัญญา (Intelligence) ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ ความสามารถในการเข้าใจปัญหาและตัดสินใจปัญหาเฉพาะหน้า
4. ความถนัด (Aptitudes) เป็นความสามารถพิเศษ ที่บุคคลมีติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น ความถนัดเกี่ยวกับเครื่องกล ตัวเลข การติดต่อกับบุคคลอื่น ความถนัดนี้ไม่สามารถฝึกฝนเพิ่มเติมได้เหมือนทักษะ
5. ความสนใจ (Interests) ความสนใจของบุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น สนใจการอ่าน หนังสือ การเมือง กีฬา ความสนใจงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นเสมือนเครื่องแสดงนิสัยใจคอของบุคคลนั้น ๆ ได้ด้วย
6. นิสัยใจคอ (Habit or Disposition) บุคคลจะเป็นที่รักใคร่ของเพื่อน เป็นที่ไว้วางใจของบุคคลทั้งหลายหรือไม่อย่างไร ขึ้นอยู่กับนิสัยใจคอว่าโอบอ้อมอารี หรือจี้โมโห ซื่อสัตย์สุจริต หรือมีลักษณะลัษณะใดหรือไม่เพียงใด

7. สิ่งแวดล้อม (Environments) หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น ตั้งแต่ก่อนเกิดจนกระทั่งโต เช่น สภาพครอบครัว บิดา มารดา ญาติพี่น้อง โรงเรียน สังคมที่อาศัยอยู่ และโรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ

หลัก 7 ประการของ รอดเจอร์ส ยังใช้ได้ผลดีอยู่ในปัจจุบัน บริษัทเชลล์ทั่วโลกก็ได้สนับสนุนให้ บริษัทในเครือของตนใช้ระบบนี้ในการพิจารณาเลือกสรรบุคลากรต่อมา John Munro Fraer แห่งมหาวิทยาลัย Birmingham ประเทศอังกฤษ ได้ย่อหลัก 7 ประการของ รอดเจอร์ส ลงเหลือเพียง 5 ประการและเรียกว่า Five – Fold Grading ได้แก่

1. สิ่งประทับใจครั้งแรกและสภาพร่างกาย (First impression of Physical Make – up)
2. คุณวุฒิและสิ่งที่เขามุ่งหวัง (Qualifications and Expectations)
3. สมองและความสามารถ (Brains and Abilities)
4. สิ่งกระตุ้นใจ (Motivation)
5. การปรับตัว (Adjustment)

นอกจากหลักเกณฑ์นี้แล้ว ก็มีนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมเสนอหลักเกณฑ์อื่น ๆ อีกหลายรูปแบบ แต่จะเป็นแบบไหนก็ตามเนื้อหาส่วนใหญ่ก็มักจะคล้ายคลึงกัน อาจมีเพิ่มเติมออกไปบ้างตามวิทยาการที่ก้าวหน้า ข้อพิจารณาที่เพิ่มเติมจากนี้ก็มีมักประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ความคาดหวังของผู้สมัครงาน (Expectation)
2. การจูงใจ (Motivation)
3. การปรับตัว (Adjustment)
4. การพัฒนาตนเอง (Self - Development)
5. อื่น ๆ

กระบวนการคัดเลือก (Selection Process)

กระบวนการคัดเลือกจะมีวิธีการดำเนินการ 3 ประการ คือ

1. การกลั่นกรองผู้สมัครขั้นตอน (Preliminary Screening of Applicants)
2. ขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือก (Step in the Selection Process)
3. วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก (Selection Procedure)

Robert Wood และ Tim Payne ในหนังสือ Competency Based Recruitment and Selection กล่าวไว้ในหน้า 27 ว่า ผลการสำรวจของวารสาร Competency ในประเทศอังกฤษ พบว่า Core Competency ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรทั่วไปในประเทศอังกฤษมีด้วยกัน 12 Competencies คือ

1. การสื่อสาร (Communication)
2. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement/Results Orientation)
3. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
5. การวางแผนและจัดระบบงาน (Planning and Organizing)
6. ภาวะผู้นำ (Leadership)
7. ความเข้าใจในธุรกิจ (Business Awareness)
8. ความยืดหยุ่น/ปรับเปลี่ยน (Flexibility/ Adaptability)
9. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)
10. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
11. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Building Relationships)

ในขณะที่ Robin Kessler ได้อ้างอิงถึงผลการศึกษาของ Signe Spencer ซึ่งเป็นที่ปรึกษาอาวุโสของบริษัท Hay Group ในหนังสือเขาชื่อ Competency Based Resumes หน้า 28 ว่า Core Competency ขององค์กรทั่วไปมีด้วยกัน 10 Competencies คือ

1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement/Results Orientation)
2. ความมุ่งมั่นในการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)
3. การริเริ่ม (Initiative)
4. การโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่น (Impact and Influence)
5. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
6. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Awareness)
7. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
8. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
9. การแสวงหาข้อมูล (Information Seeking)

10. ความซื่อสัตย์ (Integrity)

สำหรับในประเทศไทย สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้เรียกชื่อ Competency เป็นภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” และได้กำหนดสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency ของข้าราชการพลเรือนไทยไว้ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่าง Core Competency หรือ Competency หลักที่จำเป็นสำหรับองค์กรทั่วไป ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)
2. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
5. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
6. การใส่ใจในคุณภาพ (Quality Focus)
7. การเรียนรู้ตลอดเวลา (Continuous Learning)

แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) สามารถจะจำแนกองค์ประกอบของทุนมนุษย์ ภายใต้แนวคิดนี้ ดังนี้ ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550: 34-39)

1. คุณสมบัติหรือสมรรถนะความสามารถ ประกอบด้วย

1.1 ความรู้ (Knowledge) ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้รอบรู้ในเรื่องงานที่รับผิดชอบอยู่ ความรู้รอบตัว ความรู้เรื่องที่ตนเองสนใจ ที่เกิดจากการศึกษา การอ่าน การฟัง การดูหนัง ฟังเพลง ฟังสารคดี ฟังข่าว ฯลฯ

1.2 ทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญที่เกิดจากการฝึกฝนจนมีความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ในเชิงการปฏิบัติที่จะสามารถปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่คนนั้น ๆ มีทักษะหรือมีความความชำนาญได้อย่างคล่องแคล่ว เช่น พ่อครัวมีความชำนาญในการปรุงอาหารที่ตนเองถนัด จนเป็นที่ถูกอกถูกใจของลูกค้า

คุณลักษณะส่วนบุคคลหรืออุปนิสัยส่วนตัวของบุคคล (Traits) ที่ประกอบด้วย แรงจูงใจ ทักษะ ความเชื่อ ความมุ่งมั่น ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อนข้างจะเป็นนามธรรมจับต้องได้ยาก

2. พฤติกรรม (Behavior)

พฤติกรรม เป็นส่วนที่สะท้อนมาจากคุณสมบัติหรือสมรรถนะความสามารถ แต่สิ่งที่ต่างคือพฤติกรรมเป็นสิ่งที่บุคคลภายนอกสังเกตเห็นได้เพียงบางส่วนเท่านั้น พฤติกรรมอาจซ่อนเร้นไว้จนทำให้คนภายนอกที่ไม่สนิทสนมกันจริง ๆ ไม่สามารถสังเกตเห็นได้

3. เวลา (Time)

เวลา เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของทุนมนุษย์ที่หลายคนอาจมองข้ามไป นั่นคือหลายคนอาจใช้เวลาในการสร้างคุณสมบัติ โดยบางคนอาจขวนขวายได้เร็ว ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการสร้างคุณสมบัติหรือสมรรถนะความสามารถของคนแต่ละคนจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในเรื่องของอุปนิสัยส่วนตัว (Traits) นั่นคือบางคนเกิดมาพร้อมกับพรสวรรค์ แต่บางคนต้องใช้พรแสวงหรือการขวนขวายให้ได้มา

แนวคิดคนพันธุ์คลาสเอ (Talent People-class A)

คณัย เทียนพุ่ม (2551: 163-164) ระบุถึงคุณลักษณะของคนพันธุ์คลาสเอ (Talent People-class A) ในความหมายของ “ความสามารถของคน (Human Competence)” ภายใต้มุมมองนี้ อธิบายแก่นพันธุ์คลาสเอ เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ความเก่ง ในทางเทคนิคหรือค่าความรู้จะเรียกว่า “Talent” ศัพท์ในสมัยเดิมของภาษาไทยคือพรสวรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งติดตัวมาหรืออธิบายได้ง่าย ๆ คือเป็นระดับขีดความเฉลียวฉลาดทางสมองของคน เช่น ไอศไคน์ มี IQ สูงมาก ประมาณ 130 หรือมากกว่า

2. ความสามารถ เป็นสิ่งที่รวมกันของความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถภาพ คือ เทคโนโลยี นวัตกรรม ความรู้ใหม่หรือความสามารถอื่น ๆ ที่ทำให้ธุรกิจหรือองค์การมีความเก่งจนคู่แข่งมีอาจจะตามได้ทัน

ดังนั้นคนพันธุ้ฉลาดเอ จะเป็นเรื่องของขั้นสูงที่สูงจากความสามารถหรือขั้นลึกที่สุดของความ สามารถ หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงจูงใจหรือคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้เป็น “คนที่แตกต่างจากคนอื่น”

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของพนักงาน

คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่สำคัญ 18 ประการ Yate, M. (อ้างถึงใน เริงศักดิ์ ปานเจริญ, 2534: 24-29) ระบุถึงสิ่ง ที่ใช้ในการพิจารณาและประเมินคุณสมบัติและคุณลักษณะของบุคคลต่าง ๆ โดยจัดกลุ่มเป็น 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ความสามารถด้านอาชีพการงาน และ คุณลักษณะด้านธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics Profile)

1.1 อุปนิสัย (Trait) เป็นลักษณะที่เผยให้เห็นลักษณะจำเพาะพื้นฐานเป็นภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่สามารถส่งผลกระทบต่อไปถึงแง่มุมต่าง ๆ ของงาน ไม่ว่าจะเป็งานใดก็ตาม

1.2 แรงขับเคลื่อน (Drive) เป็นความปรารถนาจะทำให้สิ่งต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อย เป็นการทำตามเป้าหมายมากกว่าที่จะเป็นภาระที่จะต้องทำให้เสร็จไป มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ สามารถหลีกเลี่ยงสภาพงานที่พัวพันจนยุ่งเหยิง สามารถแบ่งขอยงานที่ใหม่ประดังมาให้ ออกเป็นส่วน ๆ ได้

1.3 แรงจูงใจ (Motivation) เป็นลักษณะของคนที่มีมอหงานใหญ่ ๆ ที่ทำทำอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้นและตั้งใจที่จะถามคำถาม สามารถจูงใจคนอื่นให้ทำงานออกมาดีได้โดยอาศัยสิ่งที่คนเหล่านั้นสนใจหรือเป็นผลประโยชน์ต่อพวกเขาเอง

1.4 การสื่อสาร (Communication) สามารถพูดคุยและเขียนถึงคนอื่น ๆ ได้ทุกระดับชั้น

1.5 ปฏิภาณ (Chemistry) ควบคุมอารมณ์ได้ ไบหน้ามีรอยยิ้มประดับ มีความเชื่อมั่น แต่ต้องปราศจากความหลงตัวเอง ร่วมมือกับคนอื่น ๆ ได้ดี แสดงความเป็นผู้นำโดยใช้ความสามารถในการดึงทีมงานให้รวมเป็นหนึ่งใจเดียวกัน

1.6 พลังงาน (Energy) ใช้ความอดุสาหะเป็นพิเศษต่อสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่นเดียวกับเรื่องที่สำคัญ ๆ เสมอ

1.7 ความตั้งใจแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Determination) ไม่ท้อถอยเมื่อพบกับอุปสรรค มีความสามารถที่จะจัดการกับขวากหนาม ทรนงได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ในขณะที่เดียวกันก็มีความเฉลียวพอที่จะรู้ว่าเมื่อใดควรหยุดและถอยหลังมาตั้งหลัก

1.8 หนักแน่น (Confidence) ไม่คุยโวโอ้อวด สุขุม ใจเย็น เป็นมิตรซื่อตรง จริงใจกับพนักงานทุกคน สูงก็ได้ต่ำก็เป็น รู้ว่าเมื่อใดควรเก็บเป็นความลับ

2. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในอาชีพการงาน (Professional Characteristics Profile)

2.1 วางใจได้ (Reliability) ดำเนินการได้ด้วยของตัวเอง ไม่พึ่งพาอาศัยคนอื่น เพียงเพื่อให้มั่นใจว่า งานนั้นจะสำเร็จลงด้วยดี รายงานข่าวสารข้อมูลให้ฝ่ายบริหาร ได้รับรู้เสมอ

2.2 ความซื่อตรง (Integrity) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำลงไป ไม่ว่าจะดีหรือเลว ตัดสินได้ด้วยผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัท มิใช่ด้วยอารมณ์หุนหันพลันแล่นหรือความชอบส่วนตัว

2.3 การอุทิศตน (Dedication) มีความผูกพันกับภาระหน้าที่และโครงการ สามารถทำอะไรก็ได้ที่จำเป็นให้โครงการเสร็จลุล่วงสมบูรณ์อย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.4 ความภูมิใจ (Pride) มีความภูมิใจในวิชาชีพ ให้ความสนใจต่อรายละเอียดเสมอ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงลงอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.5 ความชำนาญในการวิเคราะห์ (Analytical Skills) มีความสามารถในการขังน้ำหนักระหว่างข้อดีข้อเสีย ไม่หุนหันกระโดดเข้าใช้วิธีแก้ปัญหาที่ปรากฏให้เห็นเป็นอันดับแรก วิเคราะห์ประโยชน์ระยะยาว ทั้งวิธีแก้ปัญหากับข้อเสียที่มีทางเป็นไปได้ มีสายตาและวิจารณ์ญาณที่ลึกและคมพอที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุดได้

2.6 มีทักษะในการฟัง (Listening Skills) ตั้งใจฟังและทำความเข้าใจมากกว่ารอโอกาสที่จะได้พูด มีความสนใจสนอกสนใจในการฟังเพื่อเป็นหนทางที่จะช่วยเสริมทักษะในการวิเคราะห์ ได้อีกทางหนึ่งด้วย

3. คุณลักษณะด้านธุรกิจ (Business Characteristics Profile)

3.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) เปิดตากว้างอยู่เสมอเพื่อจับตาดูว่าเวลาที่เสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ให้ความสำคัญพยายาม ทรัพยากร และเงิน

3.2 ความรู้จักประหยัด (Economy) รู้ความแตกต่างระหว่างการแก้ปัญหาแบบถูกและแพง ใช้เงินของบริษัทประการหนึ่งเป็นของตัวเอง

3.3 วิธีการดำเนินการ (Procedure) รู้ว่าโดยปกติแล้ว วิธีการดำเนินการทั้งหลายจะดำรงอยู่ได้ก็เพราะมันมีเหตุผลคืออยู่ในตัว จะไม่ยุ่งเกี่ยวอะไรกับมัน มีความตั้งใจที่จะถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เราได้รับทราบอยู่เสมอ ปฏิบัติงานไปอย่างสอดคล้องกับสายบังคับบัญชา (หมายถึง รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นและดำเนินอยู่ในฝ่ายก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะรู้) ไม่ใช่คนที่ชอบใช้วิธีการดำเนินการปรับปรุงแล้วของตนเอง หรือเจ้ากี้เจ้าการให้คนอื่นทำอย่างนั้น

3.4 ผลกำไร (Profit) ต้องเข้าใจว่าเป็นคือเหตุผลให้ทุกคนดำรงอยู่ในองค์กรได้

บทบาทของฝ่ายบุคคลในองค์กร

ชุยและมิลโควิก (Tsui, Anne S., and Mikovich, George T., 1987, pp. 534-536)

ศึกษาถึงบทบาทของฝ่ายบุคคลในองค์กร โดยทำการศึกษาบทบาทของฝ่ายบุคคลในองค์กรโดยทำการศึกษาใน 150 หน่วยงานใน 3 องค์กร ซึ่งเขาได้เสนอความเห็นในด้านขอบเขตและเกณฑ์ในหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายบุคคล เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร โดยบทบาทของฝ่ายบุคคล มิใช่เพียงการปรับใช้จากการผลักดันของกลยุทธ์โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจมาจากอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบุคคลและกลุ่มพนักงานต่าง ๆ ในองค์กร ผู้จัดการฝ่ายบุคคลควรตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรให้สมดุล ทั้งนี้จะต้องมุ่งที่การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารระดับสูงที่กำหนดเป้าหมายฝ่ายบุคคลไว้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะต้องเจรจา ใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มพนักงานต่าง ๆ มุ่งไปสู่เป้าหมายของฝ่ายบุคคลที่ตั้งไว้ อาจจะโดยการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะฉะนั้นอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายบุคคลย่อมต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ลักษณะการตัดสินใจ คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้จัดการฝ่ายบุคคล

จำเนียร จวงตระกูล (2530, น. 40-56) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ประการของพนักงานต่าง ๆ รวมถึงพนักงานบุคคล

1. ความรู้ ได้แก่

- ความรู้พื้นฐานทางอาชีพ ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดพื้นฐานตำแหน่งงาน (Job Specification)

- ความรู้ในงานอาชีพ โดยรู้รายละเอียดของงานในหน้าที่ว่ามีอะไรบ้าง

- ความรู้เกี่ยวกับสังคม โดยรู้ความเป็นไปของสังคม และเข้ากับคนอื่น ๆ ได้

2. การทำงานดี ได้แก่ ทำงานตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้วัดโดยการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นระยะ

3. ประพฤติดี ได้แก่ การมีวินัยในตนเอง การอยู่ในกรอบเกณฑ์ ซึ่งแล้วแต่นโยบายของแต่ละองค์กรว่าจะกำหนดมาตรฐานประเภทใดบ้าง

4. สุขภาพดี

มาร์ติน จอห์น เอต (เริงส์คัลด์ ปานเจริญ, 2534, น.24-29) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่สำคัญ 18 ประการ ที่ใช้ในการพิจารณาและประเมินคุณสมบัติและคุณลักษณะของบุคคลต่าง ๆ รวมถึงพนักงานบุคคล โดยแบ่งบุคลิกภาพ 18 ประการเป็น 3 ประเภทคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ความสามารถในอาชีพการทำงาน และคุณลักษณะด้านธุรกิจโดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics Profile) ได้แก่

1. ลักษณะการหรือลักษณะนิสัย (Trait) เป็นลักษณะที่ที่เผยให้เห็นลักษณะจำเพาะพื้นฐานเป็นภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่สามารถส่งผลกระทบต่อถึงแง่มุมต่าง ๆ ของงาน ไม่ว่าจะเป็นงานใดก็ตาม
2. แรงขับเคลื่อน (Drive) เป็นความปรารถนาจะทำให้สิ่งต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อย เป็นการทำตามเป้าหมายมากกว่าที่เป็นภาระที่จะต้องทำให้เสร็จไป มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ สามารถหลีกเลี่ยงสภาพงานที่ฟุ้งฝันจนยุ่งเหยิง สามารถแบ่งชอยงานที่ใหม่ประดังมาออกเป็นส่วน ๆ ได้
3. แรงจูงใจ (Motivation) เป็นลักษณะของคนที่มีมอหงานใหญ่ ๆ ที่ท้าทายอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้นและตั้งใจที่จะถามคำถาม สามารถจูงใจคนอื่นให้ทำงานออกมาดีได้โดยอาศัยสิ่งที่คุณเหล่านั้นสนใจหรือเป็นประโยชน์ต่อพวกเขาเอง
4. การสื่อสาร (Communication) สามารถพูดคุยและเขียนถึงคนอื่น ๆ ได้ทุกระดับชั้น
5. ปฏิกิริยา (Chemistry) ควบคุมอารมณ์ได้ ไบหน้ามีรอยยิ้มประดับ มีความเชื่อมั่นแต่ต้องปราศจากความหลงตัวเอง ร่วมมือกับคนอื่น ๆ ได้ดี แสดงความเป็นผู้นำโดยใช้ความสามารถในการดึงทีมงานให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกันได้
6. พลังงาน (Energy) ใช้ความอดุสาหะเป็นพิเศษต่อสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่นเดียวกับเรื่องที่สำคัญ ๆ เสมอ
7. ความตั้งใจแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Determination) ไม่ท้อถอยเมื่อพบอุปสรรค มีความสามารถที่จะจัดการกับขวากหนาม ทรนงได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ในขณะที่เดียวกันก็มีความเฉลียวพอที่จะรู้ว่าเมื่อใดควรหยุดและถอยหลังหันมาตั้งหลัก
8. หนักแน่น (Confidence) ไม่คุยโอ้อวด สุขุม ใจเย็น เป็นมิตรซื่อตรง จริงใจกับพนักงานทุกคนสูงก็ได้ต่ำก็เป็น รู้ว่าเมื่อใดและอะไรควรเก็บเป็นความลับ

ประเภทที่ 2 คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในอาชีพการงาน (Professional Characteristics Profile)

9. วางใจได้ (Reliability) ดำเนินการได้ด้วยตัวของตัวเอง ไม่พึ่งพาอาศัยคนอื่น เพียงเพื่อให้มั่นใจว่า งานนั้นจะสำเร็จลงด้วยดี รายงานข่าวสารข้อมูลให้ฝ่ายบริหาร ได้รับรู้อยู่เสมอ

10. ความซื่อตรง (Integrity) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำลงไป ไม่ว่าจะดีหรือเลว ตัดสินใจด้วยผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัท มิใช่ด้วยอารมณ์หุนหันพลันแล่นหรือความชอบส่วนตัว

11. การอุทิศตน (Dedication) มีความผูกพันกับภาระหน้าที่และโครงการ สามารถทำอะไรก็ได้ที่จำเป็นเพื่อให้โครงการเสร็จลุล่วงสมบูรณ์ตามกำหนดการ

12. ความภูมิใจ (Pride) มีความภูมิใจในวิชาชีพ ให้ความสนใจต่อรายละเอียดเสมอเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงลงอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

13. ความชำนาญในการวิเคราะห์ (Analytical Skills) มีความสามารถในการชี้แนะนัก ระหว่างข้อดีและข้อเสีย ไม่พินิจพิจารณาแค่ข้อดีเข้าใช้วิธีแก้ปัญหาที่ปรากฏให้เห็นเป็นอันดับแรก วิเคราะห์ผลประโยชน์ระยะสั้นและระยะยาว ทั้งวิธีแก้ปัญหากับข้อเสียที่มีทางเป็นไปได้ มีสายตา และวิจรณ์ญาณที่ลึกและคมพอที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุดได้

14. มีทักษะในการฟัง (Listening Skills) ตั้งใจฟังและทำความเข้าใจมากกว่ารอโอกาสที่จะได้พูด มีความสนใจสนทนในการฟังเพื่อเป็นหนทางที่จะช่วยเสริมทักษะในการวิเคราะห์ได้อีกทางหนึ่งด้วย

ประเภทที่ 3 คุณลักษณะด้านธุรกิจ ได้แก่

15. ประสิทธิภาพ (Efficiency) เปิดตากว้างอยู่เสมอเพื่อจับตาดูเวลาที่เสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ให้ความสำคัญพยายาม ทรัพยากร และเงิน

16. ความรู้จักประหยัด (Economy) รู้ความแตกต่างระหว่างการแก้ปัญหาแบบถูกและแพง ใช้เงินของบริษัทประหนึ่งเป็นเงินของตัวเอง

17. วิธีดำเนินการ (Procedure) รู้ว่าโดยปกติแล้ว วิธีการดำเนินการทั้งหลายจะดำรงอยู่ได้ก็เพราะมันมีเหตุผลที่ดีอยู่ในตัว จะไม่ไปยุ่งเกี่ยวกับมัน มีความตั้งใจที่จะถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ให้เราได้ทราบอยู่เสมอ ปฏิบัติงานไปอย่างสอดคล้องกับสายการบังคับบัญชา (หมายถึง รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นและดำเนินอยู่ในฝ่ายก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะรู้) ไม่ใช่คนที่ชอบใช้วิธีการดำเนินการที่ปรับปรุงแล้วของตนเอง หรือเจ้ากี้เจ้าการให้คนอื่นทำอย่างนั้น

18. ผลกำไร (Profit) ต้องเข้าใจว่านี่คือเหตุผลให้ทุกคนดำรงอยู่ในองค์กรได้

คุณลักษณะส่วนตัวของพนักงานบุคคล

ดีเร็กซ์ ราวน์ทรี (Derex Rawntree, 2534, น.88-89) (สุภโรจน์ เตชะบรรเจิด : 2539 หน้า 10 -16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เหมาะสมกับงานด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงงานทางด้านการบริหารบุคคลด้วย โดยพิจารณาหลักใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. การศึกษา
 - งานตำแหน่งนั้นต้องการบุคคลที่มีระดับการศึกษาเท่าไร
 - อะไรคือคุณลักษณะการศึกษาที่จำเป็นของบุคคลที่จะเข้ามาทำงานนั้น
2. การฝึกงาน
 - งานนี้ต้องการบุคคลที่ผ่านงานด้านนี้มาหรือไม่ หรือสามารถฝึกงานให้กับเขาหลังจากที่ได้รับเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว
3. ประสบการณ์
 - งานนี้ต้องการบุคคลที่มีประสบการณ์ทางด้านใดและเป็นเวลานานเท่าไร
4. ความสามารถทั่วไป
 - งานนี้ต้องการบุคคลที่มีความสามารถทั่วไปในระดับใด
 - ความสามารถบางประการอาจจะเป็นส่วนประกอบสำคัญมากกว่าความสามารถด้านอื่น ๆ หรือไม่ เช่น การเจรจาต่อรองทางด้านแรงงานสัมพันธ์
5. ความสามารถเฉพาะด้าน
 - งานนี้ต้องการคนที่มีความรู้และชำนาญด้านใด
 - พนักงานใหม่จะต้องมีความชำนาญด้านดังกล่าวทั้งหมดก่อนที่จะมาทำงานหรือไม่
6. บุคลิกภาพ
 - บุคคลชนิดใดที่เหมาะสมกับทีมงานที่มีอยู่มากที่สุด
 - การคบค้าสมาคมแบบใดที่บุคคลนั้นควรจะพึงมีเพื่อให้เหมาะสมกับความสัมพันธ์ในการทำงาน
 - งานนั้นมีความประสงค์ที่จะต้องการบุคคลประเภทใด เช่น เป็นตัวของตัวเอง อ่อนน้อม ร่าเริง มีความคิดสร้างสรรค์ หรืออื่น ๆ
7. สุขภาพและร่างกาย
 - งานนั้นได้กำหนดความสูง น้ำหนัก และความสมบูรณ์แข็งแรงเอาไว้ด้วยหรือไม่
 - การได้ยิน สายตา หรือสุขภาพร่างกาย มีความสำคัญต่อการทำงานนั้นหรือไม่
 - รูปลักษณ์ภายนอกทั่วไป รสนิยมในการแต่งกาย น้ำเสียง มีส่วนในการทำงานนั้นหรือไม่

8. สภาวะแวดล้อมส่วนบุคคล

- ความใกล้ชิดกับงาน ทำงานไม่เป็นเวลา สามารถเดินทางได้ตลอดเวลาหรือไม่

กัลลิฟอร์ด (Gulliford, Richard Alun., 1991, pp. 26-29) ศึกษาถึงศักยภาพทางการบริหาร โดยการประเมินด้วยบทบาทของบุคลิกภาพ ทั้งนี้เพราะว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นภาพปรากฏของความสลับซับซ้อนในความสามารถ การดำเนินชีวิต ประสบการณ์ อารมณ์ ในแง่ของการปฏิบัติงาน ก็ย่อมต้องการพฤติกรรมที่เน้นทักษะและความรู้อันสอดคล้องกันด้วย จึงมีความพยายามที่จะสังเกต วัดและตรวจสอบด้านบุคลิกภาพใดบ้างที่จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ได้แบ่งบุคลิกภาพอันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลออกเป็น 2 แนว ได้แก่ แนวรูปธรรม (เช่น ความสูง น้ำหนัก และเพศ ระดับสติปัญญา ฯลฯ) และนามธรรม (เช่น ความต้องการ แรงขับ การชอบเก็บตัว ฯลฯ) โดยกัลลิฟอร์ดได้เสนอการตรวจสอบโดยใช้แบบประเมินพฤติกรรม (Behaviourally Anchored Rating Scales : BARS) ซึ่งได้จากการรวบรวมความคิดเห็นของบุคคลในองค์กร ในด้านความสัมพันธ์ของงานกับความรู้ทักษะ โดยเก็บข้อมูลจากสถานการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents) แล้วรวบรวมเป็นความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ทางเทคนิค ความตรงต่อเวลา การมีวินัย การสื่อสาร ทักษะด้านต่าง ๆ เป็นต้น

คุณลักษณะทางอาชีพของพนักงานบุคคล

ดีเร็ก ราวน์ทรี (Dereck Rawntree, 2534, น. 283-286) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะทางอาชีพของบุคคลที่เหมาะสมกับงานด้านต่าง ๆ รวมถึงงานทางด้านการบริหารบุคคลด้วย โดยพิจารณาหลักใหญ่ได้ดังนี้

1. ความรู้ทางด้านเทคนิคและอาชีพ : ความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์และบริการของทางองค์กร
2. ความรู้ความชำนาญในองค์กร : ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของทางองค์กร แผนการสิทธิพิเศษ หลักการ ปัญหาและชื่อเสียงต่อภายนอกองค์กร
3. ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ : สามารถแยกความตรงประเด็นออกจากความไม่ตรงประเด็นได้รวดเร็ว โดยเข้าถึงแก่นแท้ของสถานการณ์
4. ความสามารถในการทำการตัดสินใจ : มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์และทำการตัดสินใจอันเหมาะสมได้รวดเร็ว
5. ความคิดสร้างสรรค์ : สามารถที่จะคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่คิดขึ้นมาเองหรือเกิดขึ้นตามสัญชาตญาณได้

6. ความสับสนทางจิตใจ : สามารถที่จะแก้ไขปัญหาพร้อม ๆ กันได้มากกว่า 1 ปัญหา สามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาได้เร็วแม้ว่าจะได้ข้อมูลที่มีความขัดแย้ง
7. ความพร้อมจะปฏิบัติตามความคิดมากกว่าจะรอคอยให้เกิดขึ้นเอง
8. ความกล้าหาญที่จะนำสิ่งอันเป็นวิธีการซึ่งไม่เป็นที่นิยมมาใช้ เพราะคาดคิดว่าวิธีการนั้นช่วยให้ได้รับผลที่คุ้มค่า
9. ความยืดหยุ่น : สามารถจัดการกับความไม่แน่นอน ความตึงเครียด ความบีบคั้น ความเหนื่อย ความเป็นศัตรู หรือความต้องการที่ไร้เหตุผลของคนอื่นได้
10. ความชัดเจนทางสังคม : สามารถทำตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น
11. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
12. ความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ : สามารถเปรียบเทียบการทำงานของตนเองกับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาว่าสามารถที่จะจัดการกับบุคคลเหล่านี้หรือเหตุการณ์เหล่านี้ในอนาคตได้

คุณลักษณะด้านอาชีพของพนักงานบุคคลทางความรู้

คุณลักษณะด้านความรู้ของพนักงานบุคคล เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพและหน้าที่ของพนักงานบุคคลในการบริหารงานบุคคล (เสนาะ ตีเขาว์, 2531, น 42-73) อ้างถึงใน (สุภโรจน์ เตชะบรรเจิด : 2539 หน้า 10 -16) กล่าวถึงความรู้ในหน้าที่ของพนักงานบุคคลดังนี้ การวางแผนบุคคลากร การวิเคราะห์งาน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลและการปฏิบัติงาน การบริหารค่าจ้างเงินเดือน กฎหมายแรงงาน วินัย มนุษย์สัมพันธ์ และการเจรจาต่อรอง

จริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานในขอบข่ายงานของการบริหารงานบุคคล

จริยธรรมและจรรยาบรรณมิได้มีความสำคัญเฉพาะกับผู้บริหารเท่านั้นหากแต่มีความสำคัญแก่พนักงานทุกคนอีกด้วย เพราะองค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่เข้าร่วมงานกันให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย : 2549 หน้า 183-186) ในองค์กรหรือบริษัทห้างร้านต่าง ๆ สามารถแบ่งคนออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มบริหารกับกลุ่มพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติไปในทางทิศเดียวกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเป็นผู้นำ ในขณะที่พนักงานเป็นผู้ตาม ดังนั้นผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างและจงใจพนักงานให้ประพฤติปฏิบัติตาม จึงทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในสถานการณ์ประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 10 ขึ้นไป กฎหมายคุ้มครองแรงงานได้กำหนดให้มีข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานโดยให้กำหนดเรื่องเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษเอาไว้ด้วย วินัยถือได้ว่าเป็นข้อกำหนดของมาตรฐานความประพฤติหรือ Rule of Conduct ซึ่งถือได้ว่าเป็นจริยธรรมในการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น พนักงานจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทตามที่กำหนดไว้

สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย ได้กำหนดบัญญัติ 10 ประการของการปฏิบัติงานที่ดี (สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย : 2549 หน้า 183-186)

1. มีความขยันหมั่นเพียรดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดี ไม่เพียงแต่ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ต้องเป็นคนเอาจริงเอาจังในเวลาทำงาน ตั้งใจทำงานให้เสร็จ โดยไม่ชักช้าอืดอาด ไม่ปล่อย เวลาให้ลี้ไป โดยไม่ทำงานให้เป็นประโยชน์ ทั้งนี้โดยไม่ต้องจำเป็นให้ผู้อื่น หรือให้ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามหรือกระตุ้นเตือนเลย อีกทั้งงานที่ปฏิบัติเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีปริมาณมากเพียงพอเป็นที่ยอมรับได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่านั้น การมาทำงานก็เป็นคนตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมออีกด้วย
2. มีผลงานที่มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานที่ดี ไม่เพียงแต่จะมีความขยันหมั่นเพียรมีความสามรถในการปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณตามมาตรฐานหรือเกินกว่านั้นเท่านั้นงานที่เขาปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จออกมาด้วยความรวดเร็ว นั้นยังจะต้องมีคุณภาพ
3. มีความรับผิดชอบเป็นที่ไว้วางใจได้ดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีย่อมต้องมีความรับผิดชอบต่อตัวเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและบริษัท
4. มีความรู้ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีย่อมต้องมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองนั้นมีอะไรบ้างอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกด้าน จะต้องรู้ขั้นตอนและขอบเขตของการปฏิบัติเป็นอย่างดีและสามารถทำได้ดีด้วย
5. มีความสามารถในการเรียนรู้ที่ดี ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นอย่างเสมอ มีความสามารถเข้าใจรายละเอียดของงานได้อย่างรวดเร็ว

6. มีความคิดริเริ่มที่ดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มดี ทั้งนี้เพราะการมีความคิดริเริ่มทำให้พนักงานมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ พยายามที่จะสร้างสรรค์และคิดค้นหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้นสะดวกขึ้น

7. มีคุณพินิจและสามัญสำนึกดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีไหวพริบ มีการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลและตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลอีกด้วย การมีคุณพินิจและสามัญสำนึกจะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้ดี

8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะมีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

9. มีความร่วมมือดี ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีความร่วมมือที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง ความร่วมมือนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานประจำวัน เพราะเราอยู่คนเดียวหรือทำงานคนเดียวไม่ได้ เราต้องประสานงานกับคนอื่นอยู่เสมอ

10. มีเจตคติที่ดีต่องานและองค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่ดีต้องมีเจตคติที่ดีเสมอ ซึ่งจะต้องมีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อลูกค้าและผู้อื่น

สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้กำหนดจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน (สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย : 2549 หน้า 183-186)

1. นอกเหนือจากจะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน และจริยธรรมในการปฏิบัติงานแล้วพนักงานที่ทำงานอยู่ในสาขาอาชีพต่าง ๆ ยังต้องยึดถือและปฏิบัติตามจรรยาบรรณในสาขาอาชีพของตนเองอีกด้วย เช่น ทนายความ นักบัญชี นักจัดซื้อ เป็นต้น ซึ่งแต่ละสาขาอาชีพก็จะมีสถาบันหรือสมาคมในแต่ละสาขาอาชีพนั้น

2. ในปัจจุบันนี้ได้มีสมาคมและสถาบันต่าง ๆ ทางวิชาชีพได้กำหนดจรรยาบรรณออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับพนักงานในสาขาอาชีพต่าง ๆ จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ

การสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน (สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย : 2549 หน้า 183-186)

1. จริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวเราเองและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ว่าเราจะอยู่ในฐานะใดก็ตามเพราะเรื่องจริยธรรมเป็นเรื่องของ “ความเชื่อถือ” ไม่ใช่เพราะเรื่องของการกระทำผิดกฎหมายหรือศีลธรรมเท่านั้น

2. เมื่อก้าวถึงจริยธรรมแล้ว เราจะคิดถึงกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ทำอย่างไร เราจึงจะสามารถสร้างสำนึกและความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในสังคมในองค์กรและในตัวบุคคลได้ถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนก็คือการสร้างค่านิยมที่ถูกต้องชอบธรรมให้เกิดขึ้นอันจะนำไปสู่จริยธรรมที่ดีในการทำงานร่วมกันนั่นเอง

สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย ได้กำหนดแนวทางการสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ (สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย : 2549 หน้า 183-186)

1. ประสบการณ์ของธุรกิจในอดีต ได้พิสูจน์แล้วว่า ในระยะยาวธุรกิจที่ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมย่อมได้ผลตอบแทนคุ้มค่า ข้อเท็จจริงนี้เป็นสังขรณ์ที่มีได้เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาแต่อย่างไร การส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกฝ่ายจำเป็นต้องเอาใจใส่อย่างจริงจัง

2. เนื่องจากเรื่องของจริยธรรมและจรรยาบรรณ เป็นเรื่องเกี่ยวกับคนหลายฝ่ายในสังคม และเนื่องจากปัญหาจริยธรรมและจรรยาบรรณมีผลกระทบต่อในสังคมวงกว้าง ไม่เพียงแต่เฉพาะบุคคลในองค์กรที่เกิดปัญหาจริยธรรมและจรรยาบรรณเท่านั้น ดังนั้นในการสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณจึงจำเป็นต้องกระทำอย่างกว้างขวางหลายด้านและหลายระดับ โดยจะนำเสนอในระดับมหภาคและจุลภาคเพื่อให้เกิดประสานและสอดคล้องต่อกันดังต่อไปนี้

2.1 แนวทางการสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณในระดับมหภาค (Macro) การสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณในระดับมหภาคนี้เป็นการมองในภาพรวม โดยมีข้อสมมุติฐานว่าถ้าหากทุกคนในสังคมร่วมมือกันมีจริยธรรมและจรรยาบรรณแล้วก็จะส่งผลให้ทุกคนในระดับจุลภาคมีจริยธรรมและจรรยาบรรณไปด้วย เช่น ถ้าหากมองว่าในระดับอำเภอหนึ่งในภาพรวมถือว่าเป็นระดับมหภาค ซึ่งคนในอำเภอนี้เป็นคนมีจริยธรรมสูง เมื่อเข้าไปทำงานในโรงงานซึ่งถือว่า

เป็นองค์การหรือเป็นหน่วยงานของสังคมในระดับจุลภาคก็ทำให้แรงงานนั้นมีจริยธรรมตามไปด้วย
ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ

(1) กรอบของจริยธรรมในระดับมหภาค แนวทางประพฤติปฏิบัติที่จะเป็นกรอบ
ของการปฏิบัติของสมาชิกในสังคม หรือเป็นเครื่องวัดที่จริยธรรมของสังคมในระดับมหภาคนั้นเรา
อาจพิจารณาได้จาก กฎหมาย ศีลธรรม วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี

(2) หน่วยสังคมในระดับมหภาคที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทหน้าที่สำคัญใน
การสร้างเสริมจริยธรรมของสังคมนั้น เราอาจพิจารณาจาก สถาบันครอบครัว ชุมชนหรือสังคม
สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา

(3) มาตรการสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณในระดับมหภาค เนื่องจากการ
สร้างเสริมจริยธรรมในระดับมหภาคเป็นเรื่องใหญ่มีขอบเขตกว้างมาก ดังนั้นรัฐจึงต้องเป็นผู้นำใน
ด้านนี้ โดยอย่างน้อยที่สุดควรจะได้ดำเนินการในการกำหนดแผนระดับชาติให้ชัดเจน โดยมีการ
กำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างได้ผล มาตรการที่ใช้ควรมีทั้ง
ทางบวกและทางลบควบคู่กันไป เช่น การให้รางวัลกับการประกวดจริยธรรมดีเด่น ซึ่งเป็นทางบวก
ส่วนทางลบคือการบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวดขึ้น

2.2 แนวทางการสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณในระดับจุลภาค (Micro)
จริยธรรมและจรรยาบรรณในระดับจุลภาคนี้เป็นการมองในมุมแคบเข้ามาซึ่งในที่นี้หมายถึงบริษัท
ห้างร้านต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดในการสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณในระดับจุลภาคนี้เป็นการ
มองในมุมกลับกันกับระดับมหภาค คือถ้าที่ทำงานในโรงงานหรือบริษัทห้างร้านต่าง ๆ มีจริยธรรม
มีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนเองแล้วจะทำให้โรงงานนั้น มีจริยธรรม และในขณะเดียวกันคนใน
โรงงานที่มีจริยธรรมนี้เมื่อกลับบ้านก็จะเป็นสมาชิกของหมู่บ้านหรือสังคมที่มีจริยธรรมด้วยการ
สร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณในสถานประกอบการสามารถพิจารณา

ประเภทของธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ การแบ่งจากรูปแบบของ
การดำเนินธุรกิจ การแบ่งตามขอบเขตการค้าดำเนินธุรกิจ และการแบ่งตามแนวคิดปรัชญาในการ
ดำเนินการตลาดระหว่างประเทศ ดังต่อไปนี้ (ประยุกต์จาก ศิริวรรณและคณะ, 2541)

1. การแบ่งประเภทของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศจากรูปแบบของการดำเนินธุรกิจสามารถแบ่งได้ 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

- 1.1 บริษัทนำเข้าและส่งออกสินค้า (Import & Export Company)
- 1.2 บริษัทแฟรนไชส์ (Franchise) ในตลาดระหว่างประเทศ
- 1.3 สิทธิบัตรในการดำเนินธุรกิจ (Licensing) ในตลาดระหว่างประเทศ
- 1.4 บริษัทร่วมทุน (Joint Venture)
- 1.5 บริษัทลงทุนตั้งธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศ (wholly owned subsidiaries)
- 1.6 การร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance or Strategic Partnership)

2. การแบ่งประเภทของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศจากขอบเขตการดำเนินธุรกิจ

2.1 บริษัทภายในประเทศ (Domestic or National Companies)

บริษัทภายในประเทศ คือ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจโดยมีเป้าหมายเพียงแค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในประเทศที่บริษัทตั้งอยู่บริษัทภายในประเทศจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในประเทศมาผลิตหรือเพิ่มมูลค่าเพิ่มมูลค่าให้เป็นสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองลูกค้าภายในประเทศเท่านั้น ซึ่งบริษัทในตลาดระหว่างประเทศโดยส่วนใหญ่ จะเริ่มด้วยการเป็นบริษัทภายในประเทศก่อนแล้วจึงพัฒนาไปเป็นบริษัทระหว่างประเทศ ตัวอย่างเช่น บริษัท โคคา โคลา สหรัฐอเมริกา

2.2 บริษัทระหว่างประเทศ (Intertional Companies)

บริษัทระหว่างประเทศ คือ บริษัทภายในประเทศที่ดำเนินธุรกิจในตลาดภายในประเทศได้ระยะหนึ่ง ธุรกิจก็ตัดสินใจที่จะก้าวข้ามพรมแดน ขยายตลาดไปดำเนินธุรกิจยังตลาดต่างประเทศโดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่อยู่ต่างประเทศ โดยการใช้ประสบการณ์ ทรัพยากร กลยุทธ์ทางการตลาดและสินค้าเดิม ๆ เหมือนที่ธุรกิจเคยใช้และประสบความสำเร็จในตลาดภายในประเทศ

2.3 บริษัทนานาชาติ (Multinational Companies)

บริษัทนานาชาติ คือ บริษัทที่มีวิวัฒนาการจากบริษัท ระหว่างประเทศ บริษัทนานาชาติจะเกิดขึ้นหลังจากที่บริษัทระหว่างประเทศได้ดำเนินธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศได้ระยะหนึ่ง บริษัทระหว่างประเทศจะเข้าใจถึงความแตกต่างของตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่ง ตลอดจนบริษัทจะเรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ถึงวิธีปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการตลาดหรือปรับปรุงสินค้าเพื่อความสำเร็จ และเมื่อบริษัทระหว่างประเทศสามารถเรียนรู้ปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่ง บริษัทระหว่างประเทศก็จะวิวัฒนาการสู่การเป็นนานาชาติ

บริษัทนานาชาติจะดำเนินการในตลาดระหว่างประเทศหลาย ๆ ตลาดด้วยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันไปในตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่ง เพื่อความเหมาะสมและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละตลาดได้อย่างถูกต้อง

2.4 บริษัทระดับโลก (Global Companies)

บริษัทระดับโลก คือ บริษัทที่มีวิวัฒนาการพัฒนามาจากบริษัทนานาชาติ บริษัทระดับโลกจะเป็นบริษัทที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบจากต้นทุนในการแข่งขันในตลาดระหว่างประเทศ บริษัทระดับโลกจะมีรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์กลางหรือจากบริษัทแม่ ตั้งแต่การวางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร ตลอดจนการตัดสินใจเชิงนโยบายต่าง ๆ จะถูกกำหนดมาโดยบริษัทแม่ ซึ่งเรียกว่า การบริหารแบบการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (Head Quarter) โดยบริษัทระดับโลกจะเลือกทำเลการผลิตสินค้าในประเทศที่มีความเหมาะสม โดยทำเลที่ตั้งที่บริษัทระดับโลกนั้นต้องสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับบริษัทในด้านต่าง ๆ เช่น ประโยชน์ด้านต้นทุน ประโยชน์ด้านการขนส่ง ประโยชน์ด้านทรัพยากรและวัตถุดิบ ประโยชน์จากการเป็นศูนย์กลาง (Hub) หรือประโยชน์จากการเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่และมีศักยภาพเป็นต้น

ข้อได้เปรียบของตลาดระดับโลก คือ บริษัทระดับโลกจะเป็นธุรกิจระหว่างประเทศที่สังเกตเห็นและมีความเข้าใจถึงความสำคัญของลักษณะความเหมือน (Similarities) และลักษณะความแตกต่าง (Differences) ของตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่ง ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในตลาดโลก

2.5 บริษัทข้ามชาติ (Transnational Companies)

บริษัทข้ามชาติ คือ รูปแบบบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในตลาดระดับโลก โดยบริษัทข้ามชาติจะพยายามใช้ทรัพยากรส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าทั่วโลก โดยบริษัทข้ามชาติจะพยายามมองหาวิธีที่เหมาะสมที่สุด วิธีที่ได้ประโยชน์สูงสุดหรือวิธีที่ได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด บริษัทข้ามชาติจะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมใหม่ช่วยในการดำเนินงานและบริหารจัดการองค์การ โดยบริษัทข้ามชาติจะสร้างโรงงานผลิตหรือคลังสินค้าในประเทศใดประเทศหนึ่งที่เป็นศูนย์กลางที่เหมาะสม ทั้งด้านปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ มีแรงงานที่มีคุณภาพ ค่าแรงงานถูก มีทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบเพียงพอ ตลอดจนระบบการขนส่งที่สะดวกเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยเมื่อบริษัทข้ามชาติเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานผลิตหรือคลังสินค้าแล้ว บริษัทข้ามชาติจะใช้ระบบเทคโนโลยีเครือข่าย (Technology Network) สำหรับการบริหารจัดการ การสั่งการ การควบคุม การประชุมหารือเพื่อหาข้อสรุป ตลอดจนใช้เครือข่ายในการให้การติดต่อสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทภายในประเทศที่ลูกค้าอยู่ แต่แท้จริงแล้วคำสั่งซื้อดังกล่าวอาจจะถูกส่งไปยังโรงงานผลิต คลังสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า หรือ

ศูนย์กลางของบริษัทข้ามชาติที่อยู่ในพื้นที่ที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้ารายนั้น ๆ ได้ดีที่สุด นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติยังมีจุดเด่นตรงที่การจัดทรัพยากรในด้านต่าง ๆ รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ

ประโยชน์ที่ธุรกิจจะได้รับจากตลาดระหว่างประเทศ

ประโยชน์จากตลาดระหว่างประเทศสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ประโยชน์ที่ธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศจะเป็นผู้ได้รับ ซึ่งนับได้ว่าเป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและส่วนที่สอง คือ ประโยชน์ที่ประเทศแม่ของธุรกิจที่ไปดำเนินการในตลาดระหว่างประเทศจะได้รับ ซึ่งนับได้ว่าเป็นประโยชน์ทางอ้อม ประโยชน์จากตลาดระหว่างประเทศ ประกอบด้วย

1. ความอยู่รอดของธุรกิจ

ในโลกของธุรกิจสินค้าทุกประเภทมีวงจรชีวิตที่เรียกว่าวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life- Cycle) ซึ่งจะเริ่มต้นจากระยะการเริ่มเข้าสู่ตลาด ระยะเจริญเติบโต ระยะได้รับความนิยมสูงสุด (อิมตัว) ระยะเริ่มเสื่อมความนิยม (ตกต่ำ) และระยะที่สินค้าไม่ได้รับความนิยมอีกต่อไป ดังนั้นเมื่อตลาดภายในประเทศถึงจุดอิมตัว สินค้าก็จะไม่ได้รับความนิยมจากตลาดอีกต่อไปตามกฎของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

2. ประโยชน์จากยอดขายและกำไร

ธุรกิจที่ก้าวไปยังตลาดระหว่างประเทศจะมีโอกาสในการเพิ่มยอดขายและกำไรอย่างมหาศาล เนื่องจากในตลาดระหว่างประเทศเป็นตลาดที่มีผู้บริโภคจำนวนมาก เช่น ตลาดประเทศจีน ซึ่งมีประชากรกว่า 1,270 ล้านคน นอกจากนี้ตลาดระหว่างประเทศบางตลาดเป็นตลาดที่มีกำลังซื้อสูงและมีมูลค่ามหาศาล

3. การประหยัดจากขนาด (Economic of Scale)

การที่ธุรกิจเลือกที่จะไปทำธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศ ในกรณีที่ธุรกิจมีกำลังการผลิตสูงกว่าปริมาณความต้องการภายในประเทศ ธุรกิจก็ยังสามารถผลิตได้เต็มกำลังการผลิต และสามารถนำสินค้าที่เหลือ เกินความต้องการภายในประเทศออกไปจำหน่ายสู่ตลาดระหว่างประเทศ การผลิตที่เต็มกำลังการผลิตจะทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง โดยเฉพาะต้นทุนทางด้านการบริหารและต้นทุนคงที่

4. ความประหยัดจากการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า (Economic of Scope)

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจะช่วยให้ธุรกิจสามารถใช้ทรัพยากรที่ธุรกิจและไม่สามารถใช้ประโยชน์เต็มประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์ได้เต็มที่ ทำให้เกิดความประหยัดจากการ

ใช้ทรัพยากรที่มีร่วมกัน เช่น การใช้ช่องทางการจำหน่ายสินค้าชนิดใหม่ในตลาดระหว่างประเทศ ด้วยการใช้อุปกรณ์การจัดจำหน่ายร่วมกับสินค้าเดิมที่ธุรกิจเคยใช้

5. ตลาดระหว่างประเทศช่วยลดผลกระทบของยอดขายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและการเปลี่ยนแปลงรสนิยม

ความต้องการของสินค้าในตลาดภายในประเทศอาจจะได้รับผลกระทบจากฤดูกาลและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศหรือฤดูกาลอาจมีผลทำให้ความต้องการของตลาดหรือยอดขายของสินค้าลดลง ดังนั้นถ้าธุรกิจสามารถนำสินค้าไปจำหน่ายยังตลาดระหว่างประเทศในช่วงที่ความต้องการของตลาดภายในประเทศลดลงจะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการผลิตต่อไปได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องหยุดการผลิตหรือลดกำลังการผลิต

6. ตลาดระหว่างประเทศช่วยให้ธุรกิจหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงภายในประเทศ

ธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของตลาดภายในประเทศได้ ปัจจุบันธุรกิจแทบทุกประเภทจะมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทุกธุรกิจจะมีคู่แข่งจากตลาดระหว่างประเทศเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นเรื่อย ๆ การมองหาตลาดระหว่างประเทศ ตลาดใหม่ ๆ สำหรับสินค้า คือ โอกาสรอดโอกาสหนึ่งของธุรกิจ

7. ตลาดระหว่างประเทศช่วยส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยี

การก้าวไปทำธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศจะเป็นตัวกระตุ้นให้ธุรกิจต้องพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัย เพื่อชิงความได้เปรียบจากการแข่งขัน เนื่องจากในตลาดระหว่างประเทศเป็นตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง ดังนั้นระบบเทคโนโลยีที่ธุรกิจระหว่างประเทศต้องติดตั้งและพัฒนาประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งระบบเหล่านี้เป็นระบบที่สนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตลาดระหว่างประเทศจะกระตุ้นให้ธุรกิจพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และพัฒนาาระบบสนับสนุนต่าง ๆ ให้มีลักษณะเป็นสากลและเป็นที่ยอมรับของตลาดระหว่างประเทศ

8. ตลาดระหว่างประเทศช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์

การจำหน่ายสินค้าในตลาดระหว่างประเทศจะเป็นแรงกระตุ้นให้ธุรกิจต้องพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในด้านการแข่งขันและเพื่อหลีกเลี่ยงการกีดกันทางการค้าจากประเทศที่ใช้มาตรฐานทางด้านคุณภาพสินค้าในการกีดกันสินค้าจากต่างประเทศ ดังนั้นธุรกิจที่ก้าวไปสู่ตลาดระหว่างประเทศจะต้องพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้กับธุรกิจตลอดจนพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้สูงขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงการกีดกันทางการค้า

9. ตลาดระหว่างประเทศจะกระตุ้นให้ธุรกิจพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานและกระบวนการผลิต

เนื่องจากตลาดระหว่างประเทศเป็นตลาดที่มีการตั้งกำแพงทางการค้า และการกีดกันทางการค้า โดยอาศัยระบบการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานต่างๆ เช่น ระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14000 (มาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม) และในปัจจุบันระบบ ISO 18000 (มาตรฐานด้านจริยธรรม) มาตรฐาน HACCP สำหรับผลิตภัณฑ์อาหาร จึงทำให้ธุรกิจที่ต้องการไปจำหน่ายสินค้าในตลาดระหว่างประเทศ จึงต้องพัฒนากระบวนการผลิต กระบวนการบริหารจัดการให้ผ่านตามมาตรฐาน เพื่อหลีกเลี่ยงการกีดกันทางการค้า ซึ่งถ้ามองอีกด้านหนึ่งการที่ธุรกิจพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ธุรกิจไม่สร้างปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมและไม่สร้างปัญหาให้กับสังคมส่วนรวม นอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถไปดำเนินการยังตลาดระหว่างประเทศได้แล้วยังสามารถสร้างภาพพจน์ให้ธุรกิจได้อีกวิธีหนึ่ง

10. ตลาดระหว่างประเทศช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี

ธุรกิจที่ดำเนินการทางการตลาดในตลาดระหว่างประเทศ ธุรกิจจะต้องเป็นธุรกิจที่มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นธุรกิจที่มีภาพพจน์ที่ดี สินค้ามีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการที่เป็นสากล มักได้รับการยอมรับ ดังนั้นตลาดระหว่างประเทศจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับธุรกิจ

11. การตลาดระหว่างประเทศส่งเสริมให้ธุรกิจเกิดการเรียนรู้

ตลาดระหว่างประเทศจะช่วยสร้างความหลากหลายให้กับธุรกิจตลอดจนเป็นแหล่งที่ธุรกิจสามารถเรียนรู้ได้มากกว่าตลาดภายในประเทศ เนื่องจากตลาดระหว่างประเทศมีความแตกต่าง ดังนั้นสูตรสำเร็จในการดำเนินการทางการตลาดในระหว่างประเทศ คือ ความลงตัวระหว่างการผสมผสานลักษณะเด่นของสินค้ากับลักษณะความแตกต่างของตลาด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสำเร็จของการสร้างสินค้าที่ผสมผสานระหว่างความเป็นมาตรฐานกับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม นอกจากนี้ตลาดระหว่างประเทศยังเป็นแหล่งที่ธุรกิจจะได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรม ภาษา วิถีชาวบ้าน ศาสนา พฤติกรรมผู้บริโภค รสนิยมรวมถึงค่านิยมที่มีความแตกต่างกันไปในตลาดระหว่างประเทศแต่ละแห่ง ซึ่งความรู้เหล่านี้ธุรกิจสามารถนำมาพัฒนาเป็นจุดแข็งให้กับธุรกิจได้ อย่างเช่น บริษัท โคคา โคลา เป็นตัวอย่างที่ดีของการเรียนรู้และการนำความแตกต่างมาผสมผสานกับความเป็นมาตรฐานของสินค้า การปรับปรุงที่เหมาะสมดังกล่าวทำให้โคคา โคลา ประสบความสำเร็จในตลาดระหว่างประเทศ

ลักษณะของบริษัทต่างชาติ (Multinational Company) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ออนไลน์) คือ บริษัทที่ขยายธุรกิจด้วยการสร้างบริษัทลูกในต่างประเทศ โดยบริษัทลูกจะมีความรับผิดชอบในเรื่องการปรับตัว การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม การแข่งขัน และความต้องการของลูกค้าในประเทศนั้น ๆ ด้วยตัวเอง

ลักษณะบริษัทระหว่างประเทศ (International Company) คือ บริษัทที่ลงทุนเปิดบริษัทลูกในต่างประเทศเช่นเดียวกัน แต่จะเน้นการใช้ความรู้ ความสามารถ ภายใต้เครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็งของบริษัทแม่ที่ได้กำหนดไว้อย่างชาญฉลาดแต่จะจำกัดอยู่เฉพาะในเครือข่ายของกิจการของตัวเองเท่านั้น

ลักษณะบริษัทระดับโลก (Global Company) เป็นการลงทุนในบริษัทลูกเช่นกัน โดยจะเน้นการพัฒนากลยุทธ์ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน โดยใช้การบริหารปฏิบัติการในลักษณะของการจัดการแบบรวมอำนาจ ที่ตัดสินใจจากสำนักงานใหญ่ การดำเนินงานจะมุ่งเน้นการขยายในสเกลระดับโลก เพื่อให้มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำคั้งนั้นองค์กรที่ต้องการสร้างพลังในการแข่งขันจำเป็นต้องมีการพัฒนา โครงสร้างที่เหมาะสมขึ้นใหม่ โดยมีโครงสร้างและลักษณะขององค์กรที่สามารถ ดำเนินงานข้ามประเทศได้อย่างลงตัว ในทางปฏิบัติจึงควรมีการพัฒนาออกแบบองค์กรให้มีลักษณะพิเศษเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิมคั้งนี้ คือมีการจัดวางสินทรัพย์และความสามารถที่สนับสนุนการขยายสินค้าและบริการเข้าสู่ตลาดเฉพาะ หมายถึง องค์กรควรกระจายสินทรัพย์ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการ และกระจายความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยสร้างให้เกิดการพึ่งพาระหว่างกันขององค์กร ในการใช้ทรัพยากรและมีลักษณะของการพึ่งพาสนับสนุนที่มีลักษณะพิเศษ โดยจะต้องใช้ความพิเศษที่มีในแต่ละประเทศนั้นนำมาบูรณาการเข้าไว้ด้วยกันในการดำเนินงานในระดับโลก และข้ามประเทศ เพื่อสร้างให้เกิดความแตกต่างที่มีคุณค่าให้กับตัวสินค้าและบริการ การพัฒนาและการกระจายขององค์ความรู้จำเป็นต้องมีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นด้วย

สรุปปัจจัยในการสร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานที่นำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

ปัจจัยที่ 1 จากคุณลักษณะที่กำหนดไว้คัดเลือกพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลดี ก่อนที่กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มขึ้น คุณลักษณะที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จควรได้รับการกำหนดขึ้น นั่นก็คือเกณฑ์ในการคัดเลือก ซึ่งมีอยู่หลายเกณฑ์ด้วยกัน คั้งนี้ (Harvey และ Bowin, 1996 : 120)

ปัจจัยที่ 2 จากสถาบันแห่งชาติว่าด้วยจิตวิทยาอุตสาหกรรมของอังกฤษได้คิดหลัก 7 ประการ เรียกว่า Seven-point plan (เด่นพงษ์ พลละคร, 2517 : 69-72)

ปัจจัยที่ 3 จากหลัก 7 ประการของ รอดเจอร์นี่ ซึ่งต่อมา John Munro Fraer แห่ง มหาวิทยาลัย Birmigham ประเทศอังกฤษ ได้ย่อหลัก 7 ประการของ รอดเจอร์ ลงเหลือเพียง 5 ประการและเรียกว่า Five – Fold Grading (สุภาพร พิศาลบุตร, 2546)

ปัจจัยที่ 4 จากนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมซึ่งได้เสนอหลักเกณฑ์อื่น ๆ อีกหลายรูปแบบ ตามวิทยากรที่กล่าวหน้า (สุภาพร พิศาลบุตร, 2546)

ปัจจัยที่ 5 จากสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency ของข้าราชการพลเรือนไทยไว้

ปัจจัยที่ 6 จากที่ Robin Kessler ได้อ้างอิงถึงผลการศึกษาของ Signe Spencer ซึ่งเป็นที่ปรึกษาอาวุโสของบริษัท Hay Group ในหนังสือเขาชื่อ Competency Based Resumes หน้า 28

ปัจจัยที่ 7 จากทุนมนุษย์ (Human Capital) สามารถจะจำแนกองค์ประกอบของทุนมนุษย์ ภายใต้นแนวคิด (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550: 34-39)

ปัจจัยที่ 8 จากคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่สำคัญ Yate, M. (เริงศักดิ์ ปานเจริญ, 2534: 24-29)

ปัจจัยที่ 9 จากบัญญัติ 10 ประการของการปฏิบัติงานที่ดี (สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549: 183-186)

ปัจจัยที่ 10 จากแนวทางการสร้างเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ (สมาคมการจัดการและบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549: 183-186)

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สารินทร์รัตน์ สวัสดิพิพุกษา (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของพนักงานบริษัท ประกันภัยที่มีบริษัทต่างชาติเข้าร่วมทุน เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทประกันภัยที่มีบริษัทต่างชาติเข้าร่วมทุนซึ่งเป็นบริษัทสัญชาติสวีเดนเจอแลนด์ พบว่า การเข้ามาครอบงำกิจการของบริษัทข้ามชาติทำให้รูปแบบการบริหารงานและโครงสร้างในการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป โดยอำนาจในการบังคับบัญชาจะสั้นและคล่องตัวยิ่งขึ้น โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่พนักงานคือการปรับตัวให้สอดคล้องกับคุณสมบัติที่บริษัทข้ามชาติต้องการ อาทิเช่น การฝึกฝนทักษะทางด้านวิชาชีพทั้งทางด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ รวมถึงคุณสมบัติเฉพาะทางในสาขาวิชาชีพประกันภัย

นอกจากนี้ พนักงานยังต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork) ด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

ปัทมา อุพารธรรม (2544) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารชาวไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารชาวไทยและชาวต่างชาติ จำนวน 12 คน พบว่า คุณลักษณะด้านความอาวุโส บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญ ส่วนบริษัทอเมริกัน ไม่ให้ความสำคัญ คุณลักษณะด้านความรู้ในงานบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน ให้ความสำคัญ ด้านความสามารถทางการบริหาร บริษัทญี่ปุ่นไม่ให้ความสำคัญ ส่วนบริษัทอเมริกัน ให้ความสำคัญ คุณลักษณะการตัดสินใจ บริษัทญี่ปุ่นไม่ให้ความสำคัญ บริษัทอเมริกัน ให้ความสำคัญ ด้านมนุษยสัมพันธ์ บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน ให้ความสำคัญสอดคล้องกัน

ประมุข โรจนาประดับ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของผู้ร่วมงานต่างชาติต่อการทำงาน of พนักงานไทย เก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้ร่วมงานชาวต่างชาติในบริษัทเอกชน จำนวน 45 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้ร่วมงานชาวต่างชาติมีความคาดหวังต่อลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานไทย คือ การให้ความเคารพผู้อาวุโส การกล้าแสดงความคิดเห็น การมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนความคาดหวังทางด้านลักษณะการทำงานพบว่า ผู้ร่วมงานชาวต่างชาติมีความคาดหวังในเรื่องทักษะการเรียนรู้ และเรื่องความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ ทางด้านทัศนคติในการทำงาน พบว่า ผู้ร่วมงานชาวต่างชาติ มีความคาดหวังต่อการมีทัศนคติที่ดีในการร่วมงานกับชาวต่างชาติ

ภัทรี รัตนมณฑ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานไทยต่อการปฏิบัติงานในบริษัทต่างชาติ : กรณีศึกษา บริษัท อีทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานไทยระดับผู้บริหารระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท อีทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 200 คน พบว่า พนักงานไทยใช้รูปแบบการใช้ภาษาอังกฤษโดยการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานอยู่ในระดับมาก จุดประสงค์ของพนักงานไทยในการใช้ภาษาอังกฤษนั้น เพื่ออ่านเอกสารข้อมูลในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในด้านการฝึกอบรมภาษาอังกฤษภายในบริษัท พนักงานไทยเห็นว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลังเลิกงานอยู่ในระดับมาก และต้องการปรับปรุงทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในด้านการพูด ฟัง แปร เขียนและอ่าน นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบการใช้ภาษาอังกฤษ การฝึกอบรม และความต้องการการปรับปรุงภาษาอังกฤษมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาของ พนักงานไทยในบริษัทต่างชาติ และยังพบอีกว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานของพนักงานไทยในบริษัท ต่างชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นิมนวล หมั่นธรรม (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ เก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติประเภทธุรกิจโทรคมนาคม จำนวน 312 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติเกี่ยวกับงานด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานและด้านความต้องการเผชิญกับงานยาก ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการการแข่งขันส่งผลในทางลบ อายุและระดับการศึกษาไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

ยุวพร พุ่มประเสริฐ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทตรวจสอบบัญชีข้ามชาติแห่งหนึ่ง การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ระดับความพึงพอใจต่อการทำงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในแผนกตรวจสอบบัญชีของบริษัทตรวจสอบบัญชีข้ามชาติแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่าพนักงานในแผนกตรวจสอบบัญชีของบริษัทตรวจสอบบัญชีข้ามชาติแห่งหนึ่งมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในการทำงานด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาเป็นอิสระกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านอายุและระดับเงินเดือนไม่เป็นอิสระกับความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก

สุภรา กมรพล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมในบริษัทข้ามชาติชั้น กรณีศึกษาบริษัท โตโยต้า เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจีเนียริง แอนด์ แมนูแฟกเจอร์ จำกัด วัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและอธิบายถึงการบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมในบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ในแนวทางที่นำพาบริษัทให้ไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องและทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทั้งในระดับนานาชาติและระดับโลก งานวิจัยนี้ยังได้นำเสนอถึงการวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายและวิธีเฉพาะที่ปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก เอ็นจีเนียริงแอนด์ แมนูแฟกเจอร์ ในด้านการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบว่าบริษัทมีวิธีในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรได้ด้วยการกำหนดรายละเอียดและมาตรฐานในทางปฏิบัติงานนั้น ๆ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อการ

ตัดสินใจที่ดีที่สุด บริษัทมีระเบียบการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ โดยเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ไม่ก่อให้เกิดการแบ่งแยก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ลดผลกระทบทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมลง ในขณะเดียวกันผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการของบริษัทในเรื่องดังกล่าว ยังส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทถูกยกระดับขึ้นจนเข้าสู่แนวทางของบริษัทที่กำหนด เป้าหมายของการเป็นบริษัทข้ามชาติเต็มรูปแบบภายในปี 2012 อีกด้วย นอกจากนี้ งานวิจัยครั้งนี้ยังได้เสนอแนวทางปฏิบัติและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรให้แก่บริษัทข้ามชาติอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved